зрелость проектами прирастает

корпоративная система управления проектами как эффективный инструмент управления инновационной деятельностью организации

Аннотация

В настоящий момент особенно остро стоит проблема повышения эффективности инновационной деятельности в связи со значительным отставанием отечественных организаций по уровню инновационной активности от зарубежных стран и наличием стагнации в области инновационного развития. В данной работе проанализирован современный инструментарий управления инновационной деятельностью, аргументирована эффективность методологии управления проектами, рассмотрена специфика внедрения корпоративной системы управления проектами в организации.

Ключевые слова: инновационная деятельность, инновационный проект, управление проектом, корпоративная система управления проектами, уровень зрелости организации, зрелость управления проектами, методология

Ферзалиева Анна Османовна
аспирантка, кафедра управления организацией в машиностроении, Государственный университет управления, г. Москва, менеджер, ОАО «Силовые машины»
aferzalieva@mail.ru

Современная рыночная ситуация определяет инновации в качестве фактора, способствующего усилению конкурентоспособности организаций. Высокая степень неопределенности и динамизм окружающей среды требуют от менеджеров принятия эффективных стратегических решений, особенно в области инновационной деятельности. Необходимо предвосхищать потребности рынка, непрерывно совершенствовать как качество продукции, так и внутренние бизнес-процессы. По оценкам специалистов, инновационный потенциал российских предприятий востребован сегодня лишь на 7-10%.

Значимая роль на видном месте

Согласно данным Национальной ассоциации инноваций и развития информационных технологий (НАИРИТ), доля промышленных предприятий, внедряющих инновации, продолжает сокращаться. Доля организаций, внедряющих принципиально новые продукты, в России составляет менее 0,5%. Для сравнения в ведущих зарубежных странах этот показатель на порядок больше – около 5%. Очевидным выглядит не только значительное отставание отечественной экономики по уровню инновационной активности, но и наличие стагнации в области инновационного развития. Поэтому в настоящее время особенно острой является проблема повышения эффективности инновационной деятельности организаций.

Изучение теории и практики инновационной деятельности позволяет дать следующую оценку сложившейся ситуации [1, 2, 3, 5]:

• узкое восприятие инноваций и инновационной деятельности российскими предпринимателями;

• сложность сочетания баланса технологических и продуктовых инноваций;

• отсутствие системного представления о методах управления инновациями у некоторой части руководителей организаций;

• назревшая необходимость адаптации западных стандартов управления инновациями к специфике России.

По мере развития и изменения взглядов на инновации, их роли и места в управлении организацией происходила эволюция методов управления инновационной деятельностью. Представляется обоснованным выделение следующих подходов к инновациям:

• повышение производительности и эффективности производства;

• рост качества производства;

• реакция на изменения внешнего окружения организации;

• обеспечение конкурентоспособности организации посредством непрерывного улучшения.

В настоящий момент не требует особой аргументации положение о том, что методология управления проектами является эффективным инструментом реализации инновационных процессов, а инновации-

Таблица 1

Основные различия между традиционным и современным подходами к управлению проектами

Отличие	Традиционный подход к управлению проектами	Современный подход к управлению проектами
Охват жизненного цикла	Жизненный цикл продукта (часть жизненного цикла, за которую организация несет ответственность)	Полный жизненный цикл проекта
Отношение к человеческому фактору	Игнорирование человеческого фактора	Учет использования человеческого фактора: стимулирование участников проектной деятельности, обеспечение эффективной коммуникации
Организационное обеспечение	Жесткое встраивание реализации проекта в рамки существующих структур управления	Гибкость организационной структуры управления проектами, позволяющая органично встраивать реализацию проекта в существующую структуру управления
Методы управления	Использование устаревших приемов и методов планирования работ и расходов, неэффективное использование ресурсов, отличающихся жесткостью технологии реализации	Применение современных гибких инструментальных средств управления проектами, ориентированных на эффективное использование ресурсов

онный проект – целевой формой управления инновационной деятельностью. Тем не менее, это положение нуждается в проработке как теоретических, так и прикладных аспектов. По данным консалтинговой компании «Богданов и партнеры», применение методологии управления проектами сокращает продолжительность разработки и реализации проектов примерно на 20–30%, расходы – на 10–15%.

очевидным выглядит не только значительное отставание отечественной экономики по уровню инновационной активности, но и наличие стагнации в области инновационного развития

Согласно исследованию [1], опубликованному в монографии по компаниям, включая AT&T, Boeing, Hewlett Packard, IBM, GM, непосредственными результатами от внедрения процессов управления проектами являются уменьшение времени вывода продукта на 35–75%, снижение содержательных и инжиниринговых изменений проекта на 45–68%, рост среднего показателя прибыли на 6%, повышение рентабельности инвестиций в отдельных случаях на 20%. Таким образом можно сделать вывод о том, что проектный менеджмент является стратегическим преимуществом организации в конкурентной борьбе.

В процессе работы над изучением инструментальных средств управления инновационной деятельностью был выявлен ряд различий между традиционным и современным подходами к управлению проектами (*табл. 1*).

применение методологии управления проектами сокращает продолжительность разработки и реализации проектов примерно на 20–30%, расходы – на 10–15%.

По ступеням управления

Методология управления проектами позволяет представлять цели и задачи в виде иерархических структур с учетом временных и финансовых ограничений, что способствует эффективной реализации стратегии организации. Автором предлагается выделить следующие уровни управления проектами:

1. Стратегический – уровень управления стратегией организации.
2. Тактический – уровень управления портфелями проектов.
3. Операционный – уровень управления программами и проектами.
4. Управление исполнением – управление пакетами работ.

Эффективность управления проектами характеризуется категорией зрелости. Зрелость управления проектами представляет собой этап жизненного цикла организации, которому соответствует стратегия, технология работы, организационная структура, уровень компетенции персонала и прочее [6]. Как показывает исследование [1], уровень зрелости управления проектами в российских организациях значительно ниже, чем в развитых странах. В *таблице 2* представлены данные о распределении отечественных организаций по уровню зрелости в 2009 году [1].

Низкий уровень зрелости обусловлен значительным отставанием управления проектами как

Таблица 2

Распределение российских организаций по уровню зрелости в 2009 г.

Уровень зрелости	Доля предприятий, %
0	27,9
1	34,4
2	19,3
3	9,6
4	3,2
5	5,3

области знаний в России от западных стран, в частности:

• невостребованностью проектного управления в условиях планово-административной экономики в 50–90-е гг.;

• отставанием в сфере информационных технологий, изоляцией России («железный занавес»);

• длительным навязыванием стратегии догоняющего развития.

В отечественной практике проектное управление нашло отражение в применении программно-целевых методов управления. Целевая программа – плановый комплекс научно-технических, производственных, экономических и организационных мероприятий, объединенных одной генеральной целью, взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям и осуществляемых под единым менеджментом [5]. В *таблице 3* представлены пре-

Таблица 3

Преимущества и недостатки программно-целевого управления

Преимущества	Недостатки
Обеспечение эффективного взаимодействия всех подразделений, занятых внедрением инноваций	Методическая незавершенность. Отсутствие чётких, концептуальных положений разработки и реализации комплексных программ, отсутствует единая точка зрения исследователей на основополагающие понятия программно-целевого планирования и управления, соотношение плана и целевой комплексной программы. Программно-целевое планирование используется в основном для совершенствования действующих систем управления, а не для решения новых проблем
Освобождение высшего уровня менеджмента от функций оперативного руководства и координации действий исполнителей, занятых созданием и внедрением инноваций	«Забывчивость» систем управления. Имеется в виду ситуация, когда на каком-то этапе своего развития системы управления начинают утрачивать связь с проблемами, для решения которых создавались
Повышение оперативности текущего менеджмента путем приближения органов менеджмента к исполнителям и создания непосредственной связи между ними	Отсутствие адекватных методик расчёта экономической эффективности программ
Повышение ответственности исполнителей и органов менеджмента за сроки и качество выполнения работ	Недостаточная оперативность в решении проблем

имущества и недостатки программно-целевого управления [5].
Можно сделать вывод о том, что применение программно-целевого управления, сложившегося в отечественной практике, в отличие от методологии управления проектами, неэффективно для реализации инновационных проектов.

уровень зрелости управления проектами в российских организациях значительно ниже, чем в развитых странах

Компонент стратегической оценки

Для реализации методологии управления проектами необходим специальный инструментарий. В качестве такого инструментария в настоящее время наиболее востребованной является корпоративная система управления проектами (КСУП).
Изучение публикаций на данную тематику позволяет утверждать, что у большинства авторов нет разногласий в вопросах структуризации КСУП. Как правило, в ее составе выделяют четыре компонента:
• организационный (совокупность рабочих мест, должностей, производственных подразделений, органов управления);
• методический (регламентирующие документы, стандарты, шаблоны);
• информационный (информационная система управления проектами);
• ресурсный (обученный персонал).
Учитывая стратегическую направленность инновационной деятельности, представляется, что в состав КСУП необходимо включить весьма существенный стратегический компонент, который методологически объединит все составляющие и привнесет ориентацию организации на инновации. Стратегический компонент подразумевает наличие организационной единицы (стратегического комитета), отвечающего за стратегическую оценку проектов. Основное назначение данного компонента – обеспечение формирования оптимального портфеля инновационных проектов, способствующего эффективной реализации стратегии организации.
Изучение специальной литературы [2,3,4,6] и практический опыт участия в проектах внедрения КСУП позволяет идентифицировать следующие основные причины неудач такого рода проектов:
• низкий уровень зрелости процессов управления проектами организации;

для повышения эффективности инновационной деятельности посредством реализации методологии управления проектами в рамках организации необходимо обеспечить соответствие целей проекта внедрения КСУП стратегическим целям организации

• недостаточное исследование бизнес-процессов организации на этапе предпроектного обследования;
• жесткая форма регламентации процессов управления проектами без учета всех проблем и задач организации;
• нежелание руководства менять функционирующие в организации стандарты;
• жесткая регламентация деятельности сотрудников, что приводит к отторжению и негативному восприятию новой системы;
• отсутствие четко сформулированных целей проекта и критериев успешности внедрения;
• отсутствие формализованной оценки эффективности внедрения КСУП.

Вывод

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение КСУП является внутриорганизационным инновационным проектом, направленным на повышение эффективности бизнес-процессов за счет формализации процессов управления проектами. Для повышения эффективности инновационной деятельности посредством реализации методологии управления проектами в рамках организации необходимо обеспечить соответствие целей проекта внедрения КСУП стратегическим целям организации. При внедрении корпоративной системы управления проектами следует учитывать взаимное влияние между уровнем зрелости управления проектами и инновациями: с одной стороны, инновации несут нагрузку рычага, позволяющего организации развиваться и повышать свой уровень зрелости, с другой – внедрение инноваций требует привязки к жизненному циклу организации.

проектирование

Литература

1. Аньшин В.М., Ильина О.М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организациях [Текст]. – М.: Омега-Л, 2009.
3. Карлинская Е.В. Управление потоками многомерных инноваций в экономике, основанной на знани-

ях // Материалы конференции XII Международного форума «Высокие технологии 21 века», 18-21 апреля 2011 года [Текст]. – М.: Издательство ЛКИ, 2011.
4. Первушин В.А. Повышение эффективности функционирования компании на основе стандартного набора документов проектного управления [Текст] // Наука управления, 2010, №4-5.
5. Попов В.М. Управление инновационными проектами [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2009.
6. http://www.cfin.ru/itm/project/opmmm.shtml [Электронный ресурс].

КЭ

Anna O. Ferzaliyeva
Postgraduate, Chair of Organizational Management in Mechanical Engineering, State Institute of Administration,
Manager, Siloviyemashini, Ltd.

Corporate system of project management as an effective instrument for organizations' innovative activity control

Abstract

The problem of innovative activity's efficiency rise is very urgent as domestic organizations lag behind foreign countries in the level of innovative activity and there is stagnation in innovative development in our country. The author analyses modern instruments of innovative activity control, argues the efficiency of methodology of project management, considers specifics of corporate project management system implementation in organization.

Keywords: innovative activity, innovative project, project management, corporate system of project management, level of organization's maturity, maturity of project management, methodology